

潜道 文子 提出
博士学位申請論文審査要旨

『日本型 CSR 経営の研究』

—多元的ステイクホルダー経営への新たな視点—

I. 論文の主旨および構成

1. 本論文の主旨

本論文の主旨は、「企業と社会」の視点から経営戦略を考察し、特に、現在、世界的な潮流となっている CSR 経営を日本企業が構築するにあたってのひとつの方向性とアイディアを提示することにある。

現在、求められている CSR は、企業が多面的なステイクホルダーへの配慮を行うことによって、ステイクホルダーのニーズを的確にとらえ、それをビジネスで解決することを基盤とした事業活動を行い、結果的に、各企業の成長と社会の相乗的發展を実現しようとするものである。そのためには、CSR を事業の中核に位置づけるべき投資ととらえ、将来の競争優位を獲得しようとする能動的な挑戦と考えるべきである。

また、ISO（国際標準化機構）において 2001 年から検討が始まり、2005 年に規格作成がスタートして 2010 年末までの成立が見込まれている ISO26000 は、組織の社会的責任に関する規格であり、持続可能な社会創造に向けて環境保護・人権の尊重という普遍的な価値基準を世界の組織に浸透させることを目指している。この ISO26000 では、企業が配慮しなければならない事項が、株主というひとつのステイクホルダーにとっての利益だけではなく、多面的なステイクホルダーの要求を取り入れる必要があるという考えから、産業、政府、労働、消費者、NGO、その他というセクターから専門家が集まり、対等な立場で議論しながら規格を策定するという方式をとっている。

このように、企業の CSR 経営の流れは、多面的なステイクホルダーを対象としたものとなっているが、論文提出者は、CSR 経営における試みを競争優位につながる有意義な事業活動とするためには、守るべき価値観の転換—価値転換（Value Shift）や CSR を、コストや制約、慈善行為といったものではなく、ビジネス・チャンスやイノベーションとして捉えることが必要であり、変化を恐れず、積極的にリスクをとる姿勢が求められているとし、その点においては日本企業の CSR 経営への消極性を指摘しながらも、日本では、江戸時代の近江商人の「三方よし」にみられるような企業倫理の存在等からもわかるように、伝統的に、欧

米型の株主重視型ではなく、顧客や従業員、地域社会等の多元的なステイクホルダーを意識した経営を行ってきており、その意味では、日本企業はこの日本人の伝統的な価値観や共感能力を活かすことによって、現在、求められている CSR 経営の確立の可能性を主張している。

具体的には、論文提出者は、R. E. Freeman, J. S. Harrison, および A. C. Wicks の多元的ステイクホルダー・アプローチ等を参照しながら、現在、求められている CSR 経営の視点を説明し、また、その視点の日本における源流として江戸時代の CSR 経営を示している。さらに、企業の社会的責任や企業倫理に加えて、「遊戯」、「女性的視点」、「フロー理論」といった側面から経営戦略を分析し、新たな視点から経営戦略や CSR 経営を策定・実践することの価値を論じている。加えて、日本企業の CSR 経営の現状と課題を指摘し、CSR を実践することによって経済的パフォーマンスの向上を達成するための方策について論証している。

また、近年、この営利企業に社会性を求める CSR の潮流の他に、社会的企業や社会起業家のような社会における課題を、営利を追求するビジネス手法で解決しようという組織や起業家が登場していること、さらに非営利組織（NPO）の中には、社会的な課題解決を事業活動として取り組んでいこうとする事業型 NPO と呼ばれる組織もあることについてふれている。すなわち、論文提出者は、企業が公益の領域で活動し、NPO が私的な市場領域へ入るという現象に注目し、これまでのビジネスや企業のあり方が大きく変化する可能性に言及し、企業が CSR 経営を実践する上で、企業自身の社会における立ち位置、つまり、他の組織とは異なる企業の果たすべき独自の役割についての考察を試み、CSR 経営の目指す本質的目標について検討している。

論文提出者は、企業の社会的責任、企業倫理や徳倫理、共感、遊戯、女性的視点、フロー体験、ホーリズム、公共性等の概念を理論的に検討し、それらの概念から、CSR 経営が必要とされる現代社会における企業の存続、成長のための方策を究明している。また、アンケート調査やインタビュー調査を実施し、定量的な分析や定性的な分析を行っている。

要するに、論文提出者は、企業が果たすべき社会的責任の範囲が拡大し、より深くかつきめ細やかなステイクホルダーへの配慮が必要とされる現代の経営環境においては、従来の欧米型の株主の利益極大化のために短期的な経済的利益の追求を目標とする経営戦略から脱却し、多元的なステイクホルダーの多様で長期的な利益の拡大を目指す、CSR を組み入れた経営戦略を策定・実施することが有用であることを明らかにしている。

2. 本論文の構成

本論文の構成は、以下のとおりである。

第1章 研究の意図とフレームワーク—企業と社会の新たな関係—

第1節 本研究の目的

第2節 本論文の構成

第2章 多元的ステイクホルダーの視点と CSR 経営

第1節 問題意識

第2節 CSR における多元的ステイクホルダーの視点

第3節 企業の社会的責任論の歴史的変遷と理論

第4節 公共の利益と自己利益の関係

第5節 CSR 経営と公共性の空間

第6節 江戸時代の CSR 経営

第7節 小 括

第3章 企業の美徳—「食の倫理」を主題として—

第1節 問題意識

第2節 明治の時代背景と食文化

第3節 明治の食生活と食の専門家たちの視座

第4節 現代の食の倫理の問題点

第5節 明治創業の食品企業の美徳と戦略

第6節 徳倫理と老舗の経営

第7節 小 括

第4章 CSR の制度化—CSR 経営の事例を中心として—

第1節 問題意識

第2節 「共感」に基づく経営戦略

第3節 CSR 経営実践の事例

第4節 小 括

第5章 マネジメントの遊戯論

第1節 問題意識

第2節 「遊戯」の特質

第3節 「遊戯」の戦略的マネジメント

第4節 「遊戯」の力

第5節 小 括

第6章 ジェンダーの視点からの経営戦略

- 第1節 問題意識
- 第2節 先行研究の検討
- 第3節 CSRとジェンダーの視点
- 第4節 女性型リーダーシップスタイルの特質に関する調査
- 第5節 女性的視点についての歴史的考察
- 第6節 小 括

第7章 企業の社会的責任論の検討—スポーツを事例として—

- 第1節 問題意識
- 第2節 企業によるスポーツ支援の正当性
- 第3節 企業の社会的責任論によるJリーグ支援の正当性
- 第4節 企業の社会的責任の範囲—コーポレート・フィランソロピーの側面からの分析
- 第5節 企業の社会的責任の範囲—倫理的側面からの分析
- 第6節 小 括

第8章 経営戦略の構築と実施におけるCSRのポジショニング —「CSRと利益」との関連において—

- 第1節 問題意識
- 第2節 CSRのレベルおよびCSRと収益性との関係
- 第3節 研究の目的と方法
- 第4節 調査結果と考察
- 第5節 CSR活動の成果に影響を及ぼす要因
- 第6節 従業員へのCSR活動と利益の増大との関係
- 第7節 小 括

第9章 労働CSRと経営戦略—フロー理論を中心に

- 第1節 問題意識
- 第2節 資本主義社会とフローとの関係
- 第3節 知識労働者の人的資源管理におけるフローの果たす役割
- 第4節 仕事におけるフローの条件
- 第5節 労働CSR
- 第6節 小 括

第 10 章 企業の公共性への接近—NPO と企業—

第 1 節 問題意識

第 2 節 ホーリズムの視点からの企業—非営利組織（NPO）—市民—行政

第 3 節 ミッションに基づくコミュニティ・マネジメント

第 4 節 社会起業家と社会的企業

第 5 節 小 括

第 11 章 結 論

参考文献

Ⅱ. 本論文の概要

本論文の概要は以下のとおりである。

第 1 章「研究の意図とフレームワーク—企業と社会の新たな関係—」では、本論文の目的と構成について述べている。

日本企業は、全体的に低リスク志向であり、収益率が低く、国全体のレベルでもリスクをとる企業の多い米英仏といった主要国に比べ、成長率が低い傾向があるといわれる。この状況を脱するには、積極的にリスクをとって収益率を高めていく姿勢が必要となるが、近年、世界的潮流となっている CSR 経営においても、日本企業の場合、CSR 活動が「コンプライアンス・法令遵守」分野を中心とする受動的活動に偏ったものになっている。つまり、論文提出者は、CSR がリスクを回避するための予防的な方策として活用されているのであり、その状況は、本来の CSR 経営の目指す、CSR を事業の中核に位置づけるべき投資ととらえ、将来の競争優位を獲得しようとする能動的な挑戦とする姿とは異なっていると主張している。

日本企業におけるこのような問題は指摘されるが、他方、日本企業の「気配り」や「共感」能力は、CSR 経営において重要な役割を果たすと考えられ、また、欧米的な株主という単一のステイクホルダーの利益の極大化に偏った配慮とは異なり、日本では、伝統的に顧客、従業員、地域社会等多元的なステイクホルダーへの配慮を実践してきた傾向があることを指摘している。

本論文では、このような前提のもと、企業が幅広くきめ細かい社会的責任が問われる時代

に日本企業が競争優位を獲得するための CSR 経営のあり方を検討している。

また、近年、この営利企業に社会性を求める CSR の潮流の他に、社会的企業や社会起業家のような社会における課題を、営利を追求するビジネス手法で解決しようという組織や起業家が登場してきている。さらに、非営利組織（NPO）の中には、社会的な課題解決を事業活動として取り組んでいこうとする事業型 NPO と呼ばれる組織もある。

このように、企業が公益の領域で活動し、NPO が私的な市場領域へ入るという現象がしばしば起こるようになり、企業の役割が変化してきているということが次第に明らかになってきた。では、あらためて、企業とは何か、そのような変化によって企業社会がどのように変わるのだろうか。本論文は、これらの問題意識をもち、企業と社会の関係の新しい動きについて考察を行っている。

第2章「多元的ステイクホルダーの視点と CSR 経営」では、まず、企業にとってのステイクホルダーが意味する利害関係者について考察している。フリーマン（Freeman, R. E.）によると、ステイクホルダーとは、「企業により影響され、また企業に影響を与える個人および集団」である。つまり、顧客、従業員、取引先、競争業者、地球環境、地域社会、労働組合、業界団体等、多元的なステイクホルダーを想定しているといえる。この多元的なステイクホルダーへの配慮の姿勢が現在の CSR の根底に流れる思想としている。

他方、アメリカ・イギリスは、一般的に、個別利益が優先し、特に、企業の株主の利益が重視される。しばしば、企業の長期的全体利益を犠牲にしても株主はその利益向上を要求する。しかし、この個別主義は、アメリカのエンロンやワールドコム等にもみられるような大規模な不正事件発生の火種ともなっている。しかも、CSR に基づく経営は、企業を取り巻く社会、すなわち、企業によるステイクホルダー全体への配慮を求めている。アメリカやイギリスの企業にとっては、大きな価値観の転換が求められていると主張する。

しかし、全てのステイクホルダーを重視するのは、難しい。したがって、CSR 経営においては、自社が直面している課題を考慮し、戦略との整合性を鑑みることによって、優先すべきステイクホルダーに順位をつけ、どのステイクホルダーを特に重視するかを決定することは戦略上の差別化にもつながる。そのような意味で、CSR 経営の企業ごとの個別性は重要であるとしている。

次に、現在の CSR に至るまでに、どのような経緯があったのかを日米の歴史の変遷を比較しながらたどっている。アメリカの場合、主として、ハーバード大学などの研究者によって、企業の社会的責任の議論が牽引されてきたという特徴があった。また、1980 年代には、倫理学者や哲学者が、ビジネスの倫理を真剣に考えるようになることもあり、90 年代には、企業の社会的責任理論から企業倫理の時代へ移行した。日本の場合、江戸時代の武士道にみられる最も厳格な教訓としての「義」の精神に、「世のため、人のために貢献すること」の意味が盛り込まれており、商人についても、近江商人の「三方よし」にみられるように、現

在の CSR の源流ともいえる、ステイクホルダーへの配慮を中核に据えたビジネス思想が存在した。その後、1960 年代の公害問題への対応や 70 年代の石油ショック時の企業行動の問題時に、社会的責任論が浮上するが、80 年代後半から 90 年代前半のバブル経済期には社会貢献活動に関する企業の関心が高まる。その後、企業の様々な不祥事を受けて企業倫理への本格的な取り組みが開始され、2003 年ごろから現在の CSR が注目されるが、もともと、それまでに不祥事などの事件が少なからず起きたことから、リスク・マネジメントや社会の信頼を回復するためという意味合いで CSR をとらえている人々が多いということが指摘されている。

さらに、企業の社会的責任 (CSR) と企業倫理の違いについて述べられている。前者は、基本的に、ステイクホルダーの期待に応えることであり、そのために、企業活動のプロセスに社会的公正性や倫理、環境や人権への配慮を取り組むことである。特に、現在は、CSR と一口にいても、コンプライアンスやリスク・マネジメントから、社会問題を本業の製品やサービスをもって解決したり、責任の範囲がより広いものになってきているが、W. C. フレデリック (Frederick, W. C.) による CSR の 4 分類を示し、年代を追って、企業の社会的責任の範囲や特徴が変化してきていることを論じている。

また、企業倫理については、まず、倫理は、善悪、正義、自由、幸福などに関する個人の価値観であり、さらに、例えば、アメリカの資本主義体制の本質や成果が問題となるようなマクロ・レベル、業界や地域レベルの集合行動が対象となる中間レベル、個別企業の行動が問題となる組織レベル、企業の個々のメンバーの行動が問題となる個人レベルの 4 つに分類できるとしている。もう一つの視点として、どちらが上位概念であるのか、という議論があり、企業の社会的責任論の一部として企業倫理がある、という考え方をとる研究者の一人として、A. B. キャロル (Carroll, Archie B.) の経済的責任、法的責任、倫理的責任、慈善的責任という企業の社会的責任のピラミッドを示している。

加えて、CSR を企業が公共の領域へ立ち入り、そこで利益をあげながら活動してゆく構図と考え、営利の追求をそのミッションとしながら、公共の利益へ資する行動をするということがどのような意味をもつのかについて考察している。ロバート・N・ベラー (Bellah, Robert N.) らによる 19 世紀のアメリカにおけるビジネスに携わる人々にとって自分自身の利益の増大とコミュニティの公共的利益の増大が調和している状況の指摘やローラ L・ナッシュ (Nash, Laura L.) のビジネス志向的決定と他者への責任を動機づけることを統合することが重要である等の主張を示し、他者志向の価値観と経営戦略との関係を分析している。

また、従来、公共性という概念においては、「私」と対立した形で「公」が存在し、私事を越えた問題に参加することが公共的関心を示すことであったが、上述のベラーによる 19 世紀のアメリカのコミュニティにおけるビジネス等は、私的な自己実現をすることが他者に

対する気遣い、配慮となるという意味で、「自発支援型の公共性」にあたるとはいえ、現代社会においては、社会起業家による事業やソーシャル・エンタープライズのような組織の活動が同様の価値を生み出している例として指摘されている。さらに、江戸時代に発展した、山形県酒田市の豪商本間家の事業と公共性との関わりについて論じられている。

第3章「企業の美德—「食の倫理」を主題として」では、行為者自身が善い人であるとか悪い人であるとか、彼らの性格的特性がどのようなものであるかということに注目し、善き性格をもつ人、つまり、徳を備えた人による意思決定を重視する「徳倫理学」(Virtue Ethics) の考えを中心として、この徳倫理学において徳を評価する基準である「卓越」の観念から、明治創業の食に関わる企業を分析することを目的としている。

明治時代は、新しい食文化や食品が導入され、それに伴い、新しいビジネスや企業が登場したが、人々が企業や食品に対して正しい情報にアクセスすることが困難な状況のなかで、明治時代に創業した食に関わる企業がどのように行動し、いかに長年にわたって事業を維持・発展してきたか、その理由を美德の視点から究明している。

卓越した能力や性格の優秀さは、利己主義的な行為者個人の利益ばかりでなく、共同体全体の利益への貢献欲求を創造する。功利主義は、倫理的利己主義と異なり、公共の利益をその範疇に入れている点がその特徴といえるが、徳倫理が問題にするのは、行為の評価ではなく、行為者の倫理的「心の習慣」がその基盤にあるかどうかということである。そして、その倫理的習慣のある人が行為をしたとき、それは、行為者個人の利益や善となるだけでなく、共同体全体への利益や善となることが可能である。論文提出者は、この善は、共同体主義を徳の倫理学として展開しようとする代表者である、A. マッキンタイア (MacIntyre, A.) がいうところの、実践に参加する共同体の全体にとっての善である「内的善」であるとしている。

日清製粉の創業者、正田貞一郎にみる明治の企業家の事業への姿勢は、先進的な外国の工業社会から学び、日本もそれに追いつき追い越すために努力するという特徴を持っている。とりわけ、貞一郎の特徴として、国際感覚がきわめて鋭敏であり、製粉業の管理および技術において常に世界的トップ・レベルを目標として努力した。また、「儲けるだけでは神様がお許しにならない。事業をやる以上は社会に奉仕する、株主のために尽くす、社員の幸福増進についても十分に考えておくべきもの」という考えをもっており、品質のよい製品を安い価格で消費者に提供するために、積極的に西洋の新しい機械を導入したり、小麦の状況を収集したり、巨額の投資をして工場や研究所の建設を行ったりした。このような積極的意思決定の背景には、明治時代を生きた人々の、「政府ではできないことは民間で行う」という「農業社会の公共倫理(世話の倫理)」が、依然として存在していたと考えられる。さらに、自己の新企業の将来と日本の将来が不可分であるとの信念、情熱、愛国主義、ナショナリズム

を当時の企業家が有していたこともこの世話の倫理がそれらの背景として存在していたことが一つの要因となっていたと考えられるとしている。「会社のため」、「日本社会のため」という内的善を生み出す雰囲気は、経営者が利己主義的な行動をとっていたり、従業員間で個人の利益を追求するための競争を行うような方策がとられていたり、義務として熱心な仕事ぶりを強要していたのであったならば、生まれてこなかったであろう。貞一郎の卓越した品質を追求し、努力を惜しまない姿に共感を覚え、従業員も巻き込んだ共同体的仕事の方がそこに創られたとしている。

木村屋總本店の創設者木村安兵衛とその息子たちも、「日本全国の人々にパンを食べてもらいたい」という大きな夢の実現を目指し、仕事への情熱、高い志をもっていた点は、正田貞一郎と共通する卓越を重視した美徳の姿勢がある。このひたむきさが品質の保証を実現し、食の安心・安全という価値を消費者へ提供することを可能にしている。成功しても更なる目標を目指して努力を続ける経営者の徳倫理の存在が従業員や顧客との信頼関係構築に貢献していたとしている。

人形町今半の場合は、食材に関わるリスク・マネジメントにおいても、伝統に培われた顧客との信頼関係を最重要とした意思決定が成功につながっている。顧客第一主義の姿勢が「顧客の声を聞く」という「心の習慣」がこのような環境変化に正しい対応を導き出し、知性的徳をしめしていると考えられる伝統に安住しない謙虚な姿勢が多角化戦略を成功させている。

また、論文提出者は、ほぼ同時代に活躍した食の知識人の活動を取りあげ、消費者に対する商人の反倫理的行動に対する警告や食に対する啓蒙活動の重要性を述べている。村井弦斎は、消費者に食材に関する正しい情報を提供している。弦斎の食に対する視座は、従来の日本人の食生活を栄養面から見直して、その欠陥を補うために西洋料理を取り入れるということを基盤とし、料理のレシピの他、病院の食物調理法、食品の成分分析、食育論等の啓蒙的内容となっている。北大路魯山人は、日本料理を「美」の世界に結びつけ、おいしい料理を食すことが高いレベルの満足を得る人生においていかに重要かということを示唆している。さらに、ブリア・サヴァランは、食こそ精神生活の根源であると説き、魯山人と同様に人間の幸福のための料理の芸術性について述べている。

論文提出者は、顧客の健康や生命に直接、影響を与える商品を扱うために、様々な企業の中でも顧客の信頼を獲得するのが難しいとされる食品企業の中であって、明治時代に創業し現在まで、その事業を維持し、成長させてきた企業に共通するのは、経営者の有する倫理的徳と知性的徳であり、また、自社の利益を目指しながらも、共同体全体の利益への貢献意欲も有しており、その貢献意欲がステイクホルダーとの間の信頼関係構築に寄与し、それを基盤として自社の利益の獲得が可能となるという連鎖が存在していると主張している。

第4章「CSRの制度化—CSR経営の事例を中心として—」は、CSRを経営に導入しようとするとき、企業は、自然環境への配慮、社会貢献活動、株主・顧客・従業員への配慮等に対する方針の規定づくり、組織・機構の設置などを実施すると考えられるが、さらに進化して企業内の構成員の間でCSRに対する意識が定着することによって実現する「CSRの制度化」の視点で、CSR経営の実際を考察することを目的としている。

CSR経営では、ステイクホルダーの期待や要望を知ることが大切である。氾濫する情報の中から企業にとって重要と思われるステイクホルダーからのメッセージを受け取るためには、「共感」する能力が必要であると考えられる。そこで、まず、「共感」とは何かを論じている。共感の利他的思考や行動、および心のネットワーク構築への影響力は、企業にとってマーケティング戦略やHRM戦略にとって重要な要因となる。また、共感、場に参加する人々の活動を促進し、その絆を強くする役割を果たすと主張している。論文提出者は、C・ヘクシャー（Heckscher, C.）が提案する、伝統的な「組織への忠誠心に支えられたコミュニティ」の限界から、組織とそこで働く人々との新しい関係である「目的を共有するコミュニティ」を示している。ここでは、企業と労働者が温情的依存関係によって結ばれるのではなく、企業戦略や競争環境への共通の理解をベースとするミッションの共有によって結ばれるのである。この新しいコミュニティをもつ企業では、労働者は、現在のミッションを達成することに打ち込む。その労働者たちは、自分自身のプロフェッショナルとしての知識や技術を通じて、企業のミッションに共感し、その組織の一員としてミッション達成に貢献しようとするのである。つまり、彼らのアイデンティティは、彼らを雇用している企業の社員という意識からではなく、彼らの職務・役割意識から生まれている。

さらに、そのような共感能力によってステイクホルダーの期待や要望を知ることができた、その情報を事業活動に活かす仕組みが必要となり、CSR経営のための方針の規定が作成され、組織・機構が設置される。しかし、真にCSR経営が機能するようになるためには、組織の構成員の間でCSR経営の価値観や意義、行動様式などが共有される必要がある。つまり、CSRの制度化が必要になると指摘している。

次に、CSRの制度化の事例として、積水化学工業の事例を取り上げている。積水化学工業は、環境経営を推進する先端的企業であったが、2005年からCSR経営に移行し、環境のほか、CS品質、人材分野に特に配慮した事業活動を通じてのCSR経営を推進している。したがって、積水化学工業のCSR経営は、従来の環境経営を活かし、さらに進化させたものになっている。また、経営理念や企業行動指針などから企業戦略、事業戦略、社会貢献活動に至るまでCSR経営のなかで一貫した方向性で統一され、明確かつ効率的なものとなっている。

これらCSR経営のために必要な第一歩は、ステイクホルダーの声を聞き、その要望と期待を把握するところから始まる。つまり、共感力が企業に製品・サービスのアイディアや利

益の源泉を企業にもたらすことを主張している。

第5章「マネジメントの遊戯論」では、まず、「遊戯」を考察している。J. ホイジンガ、R. カイヨワ (Caillois, R.)、M. チクセントミハイ (Csikszentmihalyi, M.) の3人の研究者の所説の特徴を明らかにしている。

ホイジンガは、遊戯を総括して「『本気でそうしている』のではないもの、日常生活の外にあると感じられているものだが、それにもかかわらず遊んでいる人を心の底まですっかり捉えてしまうことも可能な一つの自由な活動である、と呼ぶことができる」として、遊戯の本質を「それ以上根源的な観念に還元させることができないものである『面白さ』」と指摘している。また、自由な行動、日常生活とは異なる一時的な活動領域、完結性、限定性、秩序といった、遊戯の形式的特徴を示している。

カイヨワは、ホイジンガの示した遊戯の領域に、賭けと偶然の領域、および物真似と演技の領域を付け加え、また、遊戯においては、競争 (Agon)、偶然 (Alea)、模倣 (Mimicry)、眩暈 (Ilinx) の四つのいずれかの役割が優位を占めているとした。

チクセントミハイは、「フロー」という、活動自体を行なう理由が、「楽しい」からというような内発的報酬を得るための活動である場合、つまり、自己目的的活動を行なう場合に感じる、自分が一つの「流れ」であるという認識を提唱している。そして、このフローは、その活動をしていること自体が楽しく、目的となっている、「自己目的的経験」としている。

論文提出者は、これらの遊戯の特徴と力を踏まえ、遊戯のもつ、自由、気楽さ、楽しさ、明確さなどは、企業活動の中に導入されることによって組織文化の形成、人的資源管理、研究開発等の分野で革新的な変化をもたらす可能性があることを論じている。

さらに、遊戯の要素を労働に取り入れて、労働を自己目的的活動にすることができれば、労働が楽しく、人々の生活の質を向上させることができ、他方では仕事の生産性を向上させることも可能となるとしている。

最後に、論文提出者は、米国カリフォルニア州に本拠をおくアウトドア・アパレルとアウトドア用品を製造販売し、高い業績を生み出しているパタゴニアの事例を取りあげ、CSR 経営の精神と経営の実例の一例を示している。パタゴニアの創業者でオーナーのイヴォン・シュイナードは、ビジネスを通じて負荷がかかる自然に対する責任を果たすために、できるだけ負荷がかからない製品作りを目指している。また、常に、卓越した質の高い製品を製造するために研究開発に大きな投資も行っている。さらに、シュイナードは、登山という遊戯の世界の雰囲気を知っている。したがって、論文提出者は、シュイナードは「仕事と遊戯とCSR」の3者を融合させ、それぞれの世界で大きな成果をあげていると指摘している。また、パタゴニアは、3章で述べた「美德」の精神の息づく企業であると言及している。

さらに、論文提出者は、シュイナードが、持続的にビジネスを行っていくためには、短期

的での成果の評価の回避、過剰生産・過剰供給・過剰消費のサイクルに入ることの回避、ステイクホルダーの満足の重視、ステイクホルダーへのシンプルな生活やビジネスの推進等、物質的に豊かな社会におけるビジネスや生活の変革を求めている、このことは、CSR 経営に大きな示唆を与えていると主張している。

第6章「ジェンダーの視点からの経営戦略」では、まず、女性型リーダーシップスタイルと男性型リーダーシップスタイルの差異について考察することによって、女性的視点と女性特有の能力の特徴を明らかにしている。

女性型リーダーシップについては、マリリン・ローデン (Loden, Marilyn) のフェミニン・リーダーシップ (feminine leadership) を紹介し、女性的リーダーシップと男性的リーダーシップによる管理スタイルには相違点があるということ、そして、女性管理職が男性管理職と全く同じように行動した場合と比べ、異なる管理方式が共存し、互いに補完し合う場合において、経営効率をより向上させることが可能となることを明らかにしている。また、男性的リーダーシップ方式と女性的リーダーシップ方式においては、仕事の仕方、経営管理方式、構築する組織構造、仕事の根本的目的、問題解決方法等において相違点があることを示している。さらに、論文提出者は、ローデンが、アメリカ企業においては、従来の男性的リーダーシップ方式にすぐには適応できない多くの女性たちがいるが、彼女たちが有する固有のリーダーシップ能力というものが存在し、それが組織内で十分に活用されてこなかったという指摘をしていることを示している。さらに、課長の女性比率及び過去5年間の女性管理職の増減と成長性指標と総合経営判断指標との間には、概ね密接な関係がみられるという調査結果を示し、その理由について論じている。

また、従来の男性中心主義の発達モデルとは異なる女性の道徳発達理論を意味する「もうひとつのモデル」が存在することを指摘しているキャロル・ギリガン (Gilligan, Carol) による、高い共感能力、他人を思いやる能力、高い関係構築能力、文脈的な判断等、女性のジェンダー的特徴の要素に言及している。

次に、CSR 型経営戦略と女性型リーダーシップの関係について考察し、CSR 経営を成功させるためには、共感能力、関係構築能力、他人を思いやる能力等、女性型リーダーシップの特徴ともいえる能力が必要とされており、従来の利己的で勝利至上主義的なリーダーシップを補完するためにも、女性型リーダーシップの導入が必要であるということを指摘している。

さらに、女性的視点を企業経営に反映させることのできる可能性がより高いと考えられる管理職の女性たちへのインタビュー調査結果から、日本の女性管理職もローデンやギリガン等、米国の研究者による女性的特質の研究結果と同様、「共感能力」、「関係性重視」、「他人を思いやる能力」、「規則に対する革新的態度」、「文脈的考え方」等の特徴をもっていること、また、「倫理性・公正性」に対しても高い意識を有していること、CSR 型経営に必要とされ

る、「共感力」、「社会性」、「創造性・主体性」の能力を備えていること、加えて、女性管理職は女性特有の能力を発揮するリーダーシップ・スタイルをとろうというより、男性型リーダーシップスタイルを会得する努力をしていることがファインディングスとして示されている。

また、論文提出者は、インタビュー調査を通じて、日本企業における女性管理職たちが、他者への配慮を行う行動特性をもち、倫理性・公正性に優れ、革新的志向性があることから、女性型リーダーシップや女性特有のパーソナリティは、CSR を中核にすえた経営戦略を展開する際に、重要な役割を果たす可能性があるが、現在の企業のなかでは女性の特性を企業の業績向上や成長に貢献するものとして評価されない場合も多いことから、男性役員、管理職、社員の意識改革及び企業文化の革新の必要性について指摘している。

最後に、CSR の源流が存在したといわれる江戸時代の大店の女性たちを中心に、日本のビジネスの現場において女性的視点がこれまでどのように生かされてきたのかについて考察している。ビジネスにおける女性の役割は歴史的にみても大きく、三井家と住友家という江戸時代から続く商家の女性たちに共通する、女性特有の道徳性に基づく顧客や従業員に対するきめ細やかな心遣いや他人を思いやる能力はその家の家風や商売の仕方に生かされ、代々伝えられ、彼女たちの教えがこれまでに会社の支柱の一つとなってきたことを指摘している。

第7章「企業の社会的責任論の検討—スポーツを事例として—」では、企業がスポーツとの関わり、特に主に、企業によるJリーグ（サッカーのプロフェッショナルリーグ）への支援活動を通じて、ステイクホルダーとの間にどのように信頼関係を構築し、新たな価値を生み出しているのかを、企業の社会的責任論の観点から考察している。

論文提出者は、企業がJリーグ参加チームの親会社として支援する活動は、経済的責任、受託者責任、コーポレート・フィランソロピーという社会的責任の3類型の中の、コーポレート・フィランソロピーとしてとらえることができるとしている。

また、このフィランソロピー活動には、企業がそのようなことをすべきではない、という否定論と、すべきである肯定論があるとし、次のように述べている。前者を支持する意見は、「株主のために最大限の利潤を上げること以外に企業の社会的責任は存在しない」、「企業の経営者や従業員が専門外の社会活動を行うことによる社会的役割分担の混乱のもとになる」、「企業のパワーの拡大に対する警告」、「フィランソロピー活動の実績と効果を測定することが困難である」、「ステイクホルダー間の公平を考慮する必要がある」というものである。他方、肯定論のほうは、「企業の社会的影響力の拡大に伴ない社会環境を改善するための貢献義務が生じる」、「財政的問題等により政府や自治体が従来ほど社会問題解決に有効な機能を発揮できなくなっているのに対し、企業は有効な経営資源やシステムを有している」、「『啓発された自己利益』の考え方により、企業が自己利益の追求と公益の向上に貢献することが

相反する概念ではない」とするものであるとしている。

さらに、コールバーグの道徳性の発達理論によって、企業の道徳性を説明している。道徳性の発達の第五・第六段階である「公正と福祉の原理志向の段階」に到達することによって、企業は、ステイクホルダーとの「信頼」関係も築くことができる。特に、第六段階の道徳性では、相互的な公正、他者の立場になって考える役割取得、人格の尊重が道徳的義務を規定している。メセナとして開始した支援活動も、PR 効果がないという判断が下された場合、撤退するという意思決定がなされることも起りえるが、そうなれば、第六段階の状態を得られる、企業にとってのステイクホルダーとの「信頼」関係も築くことができない。また、コールバーグのいう「公正な社会」に属する人々は、他のメンバーとの間に集団的規範（他者への援助等）を共有しているという感覚やお互いに責任をもっているという感覚を強く持ち、お互いが結ばれていると感じている。このような道徳的環境に属する人々は、道徳性の発達がより促進されるという調査結果があると指摘している。

道徳性と企業の利益の関係について、L. ナッシュは、「ビジネスを特徴づける概念を相互利益関係と価値創造として理解するならば、道徳性と利益の獲得は、それほど矛盾しないものになる」とし、このような自己志向前提からの離脱を「契約的企業倫理」と呼んでいるが、論文提出者は、この「契約的企業倫理」が、コールバーグの道徳性の発展段階の第六段階にみられる特徴と一致していることを主張し、すべての人々を平等に尊重し、他者の立場に立って他者を気遣うということによってそこに価値の創造があるというものであると言及している。さらに、CSR 経営の目指す、企業と社会の相乗的な発展のためには、この「契約的企業倫理」や「公正」を中核にすえた道徳性が必要であると主張している。

第8章「経営戦略の構築と実施における CSR のポジショニング—「CSR と利益」との関係において—」の目的は次の3つである。第1に、CSR 分野で先進的な取り組みを行っている企業が到達している CSR 経営レベル、及び今後の方向性を探る。ここで、CSR 経営のレベルとは、マイケル・ポーター（M. E. Porter）とマーク R. クラマー（M. R. Kramer）のいう「周囲への迷惑を減らす」という①「受動的 CSR」レベル、間接的に収益向上を目指す②「ステイクホルダーへの倫理的対応型 CSR」、社会の問題解決に貢献しかつ自社の収益増大にも直接的に貢献する③「戦略的 CSR」の3段階をさす。第2に、利益と CSR との関係のとりえ方の違いによる成果の違いについて考察する。第3に、CSR 活動の成果に影響を及ぼす要因を明らかにする。以上の点について検討するために、CSR 度の高い企業に対するアンケート調査を実施し、調査結果から分析を行っている。

結果として、次のことが明らかとなった。回答のあった CSR 度の高い企業は、受動的 CSR 課題に成果を出している。また、全体的な傾向として、受動的 CSR 課題およびステイクホルダーへの倫理的対応へ熱心に取り組み、成果を出している。しかしながら、経営戦略

と CSR との関係への姿勢では、66.4%の企業が「経営戦略を策定する際に CSR を取り込む」と回答しており、今後、戦略的 CSR レベルへ進んでいく可能性もある。利益と CSR との関係については、「CSR と利益獲得は同時に実現されるべき」及び「CSR にのっとった誠実なビジネスを行えば、利益はついてくる」の回答が多いが、後者のように、長期的視点に立った成果獲得を目指している企業の方が成果の創出に成功するということが推測される結果となった。また、CSR 活動を行う期間の成果への影響については、「HRM 及びリスク予防」分野の項目については、設立してから何年経っているのか、つまり、長期間、CSR 活動を行っていることが成果の大小に影響を及ぼしていると推察される結果を得たが、「ステイクホルダーへの対応」及び「業績」分野については、成果とより長く活動を行うことの関係性はみられないという結果を得ている。

さらに、長期的に CSR に取り組む過程で生じると考えられる従業員の CSR 経営に対する理解度の向上が CSR 経営の成果創出に影響を及ぼしており、この理解度のレベルが戦略的 CSR 項目と一定の関係性を有していること、また、創業者の経営哲学のような「倫理的プリンシプル」の存在が従業員の理解度の向上へ影響を及ぼす要因であるということが結果として出ている。

加えて、ステイクホルダーの中でも、従業員への配慮が利益の増大と強い関係を有することが推測される結果も出ている。したがって、従業員への CSR、特に、労働意欲を向上させるための CSR 活動は、企業の利益増大に貢献する可能性があり、その意味でも労働 CSR の重要が必要であるとの主張がされている。

第9章「労働 CSR と経営戦略—フロー理論を中心に—」は、まず、企業が活動する資本主義社会の有する本質的問題点を明らかにし、その問題点と、第5章でも取上げた深い楽しさや喜びを伴う経験を生む包括的感觉に関する研究を行う心理学者のチクセントミハイのフローとの関係を考察している。人々は、資本主義の下で、努力せずに幸福を得ようとし、物質や金銭という外発的報酬を求め、利己的で外発的報酬を得るための自己目的的でない行為を行うことにより、不安で不幸な状態に陥る。また、外界への関心や外界との積極的な関係を持つことにより、挑戦の機会を得たり、内発的に動機づけられる行為が可能となったりする。また、自己目的的なパーソナリティの確立を行うことができる。

さらに、外発的報酬の重視は、労働者に仕事の楽しみが報酬となるという考えをもたせること、量に限りのある物的な所有物はいつかは枯渇すること、外発的報酬に頼れば頼るほど楽しさが減少すること、金銭的報酬が減少すると、人は罰を受けているように感ずること、社員の等級づけになってしまうこと、創造性に富んだ発想や行動が減少すること等につながることを述べている。

次に、知識を中心とした現在の企業活動において、その知識の所有者である知識労働者が

ら有益な貢献を引き出し、彼らの生産性をあげるためには、従来の外発的報酬のみならず、内発的報酬が重要な役割を果たすという仮説のもと、その内発的報酬を生み出すフローと知識労働者を中心とする企業の労働者および彼らの仕事との関係について論じている。

さらに、仕事を楽しむことができるフロー体験に転換される条件について言及している。仕事をフロー体験に転換するための条件は、仕事を成功裡に達成するための能力、十分に能力を発揮できる仕事であること、挑戦と成長の機会を含んだ仕事であること、従業員に自由と責任を付与していること、仕事と余暇のバランスが保たれること、働く人々が自己目的的パーソナリティを備えていること、内発的報酬の獲得に結びつくような HRM 機能が用意されていること、客観的で公正な評価が存在すること、公共の利益や社会的価値の創造に寄与しているという誇りや満足感が存在すること、能力や独自性を十分に評価してくれる「顔の見える仲間」が存在すること等であるとしている。

最後に、近年、注目される、CSR の中でも特に労働者への配慮を扱った「労働 CSR」について、フローとの関係から検討している。欧州における CSR は当初、労働問題が中心であった。2001 年に EU における CSR の基本精神をまとめた提言書である「グリーンペーパー 366」では、経済、環境、社会の 3 側面に対して企業が自発的に取り組むという「トリプルボトムライン」の概念が示されているが、それに加えて、差別の廃止と配慮、従業員教育による能力向上、職場における健康・安全管理、リストラに際しての十分な配慮と対策といった「労働者への配慮」が強調されている。

論文提出者は、近年、欧州では就職志望学生の労働意識に、働いていて誇りをもてる企業であること、自分と同じ価値観をもつ企業であること、地域社会に参加できるプログラムをもつ企業であること等が重視され、このような労働意識に対応するためには、企業は、倫理的価値観に支えられた CSR イノベーションを実践している必要があることを指摘している。また、企業側にとっては、長期雇用の実質的な意義が意識されるようになってきていることを述べている。他方、日本における CSR 経営は、コンプライアンスの分野に多くの企業が注力しており、ステイクホルダーとしての労働者への配慮は、比較的順位が低い。若者たちの労働意識については、自分の能力や個性が生かせること、仕事におもしろさを感じられること、技術が覚えられること等、労働に挑戦意欲を感じることでできるものを欲しているという、仕事自体に関わる内在的職務満足要因 (intrinsic job satisfaction) があげられている。

つまり、論文提出者は、「労働者を中心とする戦略的 CSR 経営」は、労働者に内発的報酬を提供するばかりでなく、企業にとっても社会とのつながりや信頼関係を構築し、社会的価値の創造と実現を図りつつ、競争力確立のための持続的努力を行うことのできる組織へと自らを変革する機会を提供するものといえると主張している。

第 10 章「企業の公共性への接近—NPO と企業—」では、第 2 章で述べた企業による公共

性の空間における活動と関連するが、複雑化する経営環境のもとで、企業がその存続を保持し、成長していくための一つの指針として、NPO や政府、地域社会における市民と協力関係を構築し、公共分野へ関わっている実態を考察することを目的としている。

まず、自己組織化をキーワードに、企業、NPO、地域社会の市民、自治体のネットワークのなかで、企業がどのような役割を果たし、どのようにして社会に価値を生み出していくかを検討している。企業というエージェントは、その力の限界を認識し、孤立したり、支配や管理を試みたりするのではなく、企業—NPO—市民—行政というようなネットワークのなかで、自律的存在でありつつもネットワークの一員としての自覚のもと他のエージェントとの協同の過程で意思決定を行ない、行動していくというシステムを確立することが必要であるとしている。

また、論文提出者は、企業をホーリズムの視点からとらえた時、企業の構成員としての経営者や従業員は、それぞれ全体を構成する部分として活動をしているが、相互作用を通じて、部分がそれぞれ創造する価値の総和以上の全体としての価値を創造することが可能となるとしている。つまり、相互作用が行われるネットワークレベルで創造される価値を考えると以下になることを指摘している。

「企業—NPO—市民—行政のネットワークにおいて創造される価値」 > 「企業が創造する価値 + NPO が創造する価値 + 市民が創造する価値 + 行政が創造する価値」

さらに、この状況下では、経営者といえども経営者個人のもともとの考えや発想のみで意思決定を行っているわけではなく、組織内の常務会や取締役会、様々な部署の従業員たちとの相互作用があって最終的な意思決定を行っており、その意味では、例えば、ある企業の企業倫理といった時、それは組織全体の倫理を指しており、人格のない組織の倫理性を議論することの意味が問われることもあるが、多主体複雑系理論からすると、各エージェント同士の相互作用が起きた結果としての組織全体の倫理と個人である経営者の倫理は明らかに異なることを主張している。

また、論文提出者は、CSR 経営では、企業を取り巻くステイクホルダーからの要請と期待を把握し、その課題を自社の問題として取り込み、解決していくことによって、新たな価値を創造し、ステイクホルダーとの間に信頼関係を構築することが求められている。これは、まさに、多主体複雑系の環境において、企業が他のエージェント（ステイクホルダー）とのコミュニケーションを通じて学習し、内部モデルを精緻化しながら、創発を起こし、新たな価値を創造していくという過程に他ならないということを主張している。さらに、そのような協調行動としての CSR 活動により、社会の効率性を高めることが可能となり、社会の信頼関係、規範、ネットワークのような蓄積された社会的仕組みが構築され、これが企業にとっての「社会関係資本（ソーシャル・キャピタル：Social Capital）」となると指摘している。

続いて、論文提出者は、米国ワシントン州シアトルにおける企業と NPO をはじめとする

様々なコミュニティを構成する組織との関係を事例として示し、企業、NPO、市民（個人）のコミュニティとの関わり方が示すものは、「富と能力の循環」の発想であるとしている。また、この循環のシステムを機能させているのが「ミッション」であり、企業、NPO、そして個人がそれぞれ社会との関わりのなかで「ミッション」をもち、それを実現するために活動していると主張している。

最後に、社会的企業・ソーシャル・エンタープライズや社会起業家の活動を取りあげ、これら現代の経済の牽引する新たな主体の登場は、現代の企業やNPOが、従来の企業や伝統的NPOの領域を超えた活動に携わることが期待されていることを示していると言及している。また、社会的企業の増加は、株主価値の最大化を目指す従来の株式会社の限界がその要因のひとつとなっているのではないかという指摘を行っている。しかしながら、社会的企業は、IPOを目指す経営や組織の拡大化の方向性はとられにくく、また、ミッションの達成も利益の追求と同様に重視する組織への投資は、期待できるリターンの大きさや短期的利益を犠牲にしても長期的な効果を重要視する姿勢をとることからして、投資家や金融機関にとって魅力的とはいえない。したがって、社会的事業に対する資金的支援は不足がちとなるが、近年、日本でもNPOバンクにみられるようなソーシャル・ファイナンスの活動が登場したり、SRIの他に、消費者や従業員、あるいは投資家などのステイクホルダーからの評判を企業の重要な資産として定量化しようという動きであるコーポレート・レピュテーション（Corporate Reputation）の潮流もでてきたりしており、経済性と社会性の融合がビジネスの根幹に存在することを指摘している。

論文提出者は、CSR活動やコーポレート・レピュテーションを重視する金融機関が増加し、社会的企業へ資金が流れるようになることは、事業組織を持続可能な存在へと変革させ、ひいては社会変革（ソーシャル・イノベーション）を実現するためにも必要であると主張している。

11章「結論」は、日本企業の多くが低成長に陥っている現在、企業は、リスクを伴う大きな変革への道になろうとも、CSRを中核に据えた経営戦略を構築し、実施することによって、競争優位を確立し、持続的成長と社会の発展を目指すことが必要であることを指摘している。そのためには、新しい発想で問題解決にあたる感性が必要であり、共感能力や遊戯の力、女性的視点という異質な力を組織内に導入することは検討に値すると主張する。また、意思決定の指針となる企業倫理の確立や知性を重視し、誠実さや信頼を重視する徳倫理に着目することも必要であると述べている。さらに、共感などの感情が企業経営において重視される今日の状況では、ケアの倫理に着目することも有効といえる。さらに、ステイクホルダーへの配慮のうち、労働者への配慮を実践することがCSR経営の成果創出に大きな影響を与えることが明らかとなり、そのことからフロー体験を生み出すことのできる職務開発が

大切であるということなどを主張している。

とくに、従業員を大切に、協調や信頼関係を踏まえた伝統的かつ新しい日本型経営ともいべき「日本型 CSR 経営」を確立することが必要であるということに言及している。CSR 経営では、株主のような特定のステイクホルダーを重視するのではなく、すべてのステイクホルダーへの配慮の姿勢を持ち、各社の戦略にしたがって優先順位をつけ、意思決定をしていかなければならない。日本においては、従来から英米のように極端に株主を重視してきたわけではなく、従業員や顧客、地域社会、取引先企業といった多元的なステイクホルダーへの配慮を行ってきた企業は多いが、CSR 経営に先進的な企業へのアンケート調査結果にもあるように、CSR 経営に先進的な企業であっても、ほとんどの企業が CSR 経営に対して、社会からの信頼の構築やリスク・マネジメントを期待したり、ステイクホルダーへ倫理的対応を実践したりすることによって、良い印象を社会に与え、ひいては間接的に利益増大につながようという段階にあり、CSR をビジネス・チャンスやイノベーションの機会ととらえ、積極的かつ直接的に利益や企業価値の増大を目指している企業は少ないことを指摘している。

しかしながら、江戸期の有力商人たちが、社会と共に生きる姿勢、公正な価格と利益、正直、質素、勤勉、謙譲、陰徳善事（陰での善行）等に留意して行動することを何よりも大切にしてきたその伝統が、日本のビジネス界には存在しているはずである。日本企業は、近年の短期的金儲け主義や道徳的抑制を欠いた市場万能主義の結果としての金融危機や不正事件にみられる巨額の損失を反省し、日本的な価値観とそれに基づく企業倫理、信頼関係を再評価し、主体的に自ら日本型の CSR 経営を確立することが必要であると述べている。

加えて、企業の社会貢献活動や NPO との協力のもとでの活動等公共空間での活動においては、企業が自らを変革し、能動的かつ非帰結主義的思考をもって行動しなければならないが、その意味では、CSR 経営において企業が能動的かつ非帰結主義的な考えをもって行動することは、競争優位確立への途となるといえる。また、企業と他組織との相違点は、企業は、経済的機能を果たすことである。その意味でも、企業は、戦略的 CSR 経営によって、競争優位を確立するべく努力することが必要であると主張している。

Ⅲ. 審査結果の要旨

本論文の審査結果は、以下のとおりである。

1. 本論文の長所

本論文には、以下のような長所が認められる。

- (1) 日本型 CSR 経営という視点から、どのステイクホルダーをどのように重視していけ

ば、グローバル競争の時代において競争優位を確立できるかを体系的に分析したことが本論文のオリジナルな貢献である。これまでのCSRに関する研究では、株主だけではなく、多元的なステイクホルダーを重視すべきとの提言はなされているものの、具体的にどのステイクホルダーをどのように重視していくかについての分析はほとんどなされていなかった。本論文では、株主の動機の多様性もふくめて、経営者を中心とした、その他のステイクホルダーを含めたマップを明らかにし、その上で、競争優位構築における、ジェンダーの視点、スポーツ・遊戯の視点、および社会性の視点の重要性を指摘している。本論文は、これまでのステイクホルダー研究ではほとんど考慮されてこなかった、これらの視点から、さまざまなステイクホルダーの心理と行動とを綿密に分析している。

(2) 従来、多元的なステイクホルダーの重視は、企業に追加的なコストを課し、企業のグローバルな競争力を損なうという見方と、多元的なステイクホルダーの重視は必ずしもコストの増加にはつながらず、経済的成果の改善をもたらすことができるとの見方が対立していたが、後者に関してはなぜそうなるのかについての説得力のある根拠はこれまで示されてこなかった。本論文では、共感、フローなどの構成概念を用いて、それぞれのステイクホルダーの重視と経済的成果との関係を説明しようと試み、説得力のある提言をしている。

(3) 本論文は、CSRを帰結主義的企業倫理と非帰結主義的企業倫理との両面から研究し、後者の視点が重視されるべきことを豊富な歴史的事例および最近の先進事例をあげて主張している。また、提出者による第8章のアンケート調査は、「倫理が戦略を規定する」という立場が、今後も日本の企業のみならず、海外の企業が持続的競争優位を得ようする際に、考慮されるべき決定基準になりつつあることを示している。このような調査結果などに基づく提出者の非帰結主義的企業倫理の主張は、学界のみならず、実務界にたいしても大きな刺激をあたえる貴重な研究成果であるといえよう。

(4) 本論文は、社会的起業家とか社会的企業というものが、多元的ステイクホルダー理論の具体化されたものであると指摘している。その場合、社会的企業とは、for profitを本質とする企業活動と貧困や環境破壊などの社会問題の解決とを両立させようとする企業であり、最近日本においても少なからず誕生している。提出者は、ドラッカーなどの先行研究を参考にしつつ、パタゴニア社などのような社会的企業が、いかなるミッションのもとに経営されているかを綿密に分析している。こうした社会的企業の重要性がますます重要になっている今日、本論文は、CSR研究の新しい領域としての社会的企業に関するパイオニア的業績と評価されうるであろう。

2. 本論文の短所

本論文には、以下のような短所が認められる。

(1) 本論文は、日本型CSR経営という独自の視点から従来の研究をレビューし、これま

であり扱われてこなかったステイクホルダーを取り入れるなど、概念的には大きく貢献しているが、実証的貢献がやや弱い。いくつかの章で議論を支持するためのアドホックな実証分析は行われているが、仮説を提示し、その他の変数をコントロールするという形での厳密な実証分析を行うことが今後の課題である。

(2) 本論文が取り上げたステイクホルダーに関する理論は、未だパラダイムが確立しているとはいえない分野であるが、それを考慮しても、若干、体系化への意図が弱いといえる。そのため、本論文は、各ステイクホルダーについては詳細な分析を行っているが、各ステイクホルダーの重視が全体としてどのような形で企業のグローバルな競争優位につながるかという包括的なモデルは、十分には示されているとはいえない。

(3) 第10章では、「コンプライアンス」への配慮が十分ではないといえる。ここであえて企業活動の合法性と倫理性を区別すると、提出者は行為の前提として前者を当然のこととし、後者に説明の力点が置かれているといえる。たしかに提出者は合法的行為の基本的重要性を認めているが、コールバークの道徳性発達段階説を検討し、行為の自律的倫理性を重視する。しかし、今日の企業の活動状況を考慮すると、やはり合法性の必要性をもう少し掘り下げるものが望ましかったといえよう。

3. 結論

本論文には、以上のような長所と短所があるが、その長所に比べて、短所は極めて軽微であり、本論文の優秀性をいささかも損なうものではない。

本論文提出者・潜道文子は、1982年に東京女子大学文理学部を卒業後、(社)海外コンサルティング企業協会を経て、1991年に早稲田大学大学院商学研究科修士課程に入学し、経営学を専攻した。1998年に同研究科博士後期課程を満期退学し、教職につき、現在は高崎市立高崎経済大学経済学部で教授として教壇にたち、学部では「経営学」、「演習」などを担当し、大学院では「企業論研究」および「演習Ⅰ」を担当し、教育・研究活動に熱心に従事している。学会活動としては、経営戦略学会常任理事、日本経営学会国際交流委員会委員、日本経営倫理学会理事、および日本スポーツ産業学会運営委員・幹事などをつとめるとともに、日本経営学会での研究報告など多くの優れた学会報告を行ってきており、中堅の真摯な研究者として活躍している。また、社会活動の面でも、ベンチャー企業やNPOと積極的に研究交流を行い、高く評価されている。

本論文は、提出者の長年にわたる、独自の視点からの研究の成果をまとめたものであり、経営学界のみならず、広く社会に貢献するものであるといえよう。

以上の審査結果に基づき、本論文提出者・潜道文子は「博士(商学)早稲田大学」の学位を受ける十分な資格があると認めるものである。

2010 年 2 月 17 日

審査員

(主査) 早稲田大学教授 商学博士 (早稲田大学)
早稲田大学教授 博士 (商学) 早稲田大学
早稲田大学教授
早稲田大学教授 博士 (商学) 早稲田大学

小林 俊治
大月 博司
坂野 友昭
藤田 誠